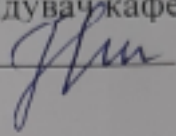


Кафедра надійності техніки

“ЗАТВЕРДЖУЮ”

Декан факультету  
конструювання та дизайну  
З.В. Ружилю  
“\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2021 р.



**РОЗГЛЯНУТО І СХВАЛЕНО**  
на засіданні кафедри надійності техніки  
Протокол № 10 від « 18 » 05 2021 р.  
Завідувач кафедри надійності техніки  
 доц. Новицький А. В.

## РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

“Управління та логістика сервісних підприємств”

Галузь знань: 13 - Механічна інженерія

Спеціальність: 133 - Галузеве машинобудування

Освітня програма: «Технічний сервіс машин та обладнання с.-г. виробництва»

Факультет: конструювання та дизайну

Розробник: к.т.н., старший викладач Попик П.С.

## 1. Опис навчальної дисципліни “Управління та логістика сервісних підприємств”

<b>Галузь знань, спеціальність, спеціалізація, освітній ступінь</b>		
Освітній ступінь	Магістр	
Галузь знань	13 – Механічна інженерія	
Спеціальність	133 – Галузеве машинобудування	
Спеціалізація	Технічний сервіс машин та обладнання сільськогосподарського виробництва	
<b>Характеристика навчальної дисципліни</b>		
Вид	Обов’язкова	
Загальна кількість годин	128	
Кількість кредитів ECTS	4	
Кількість змістових модулів	2	
Виробнича практика		
Форма контролю	Іспит	
<b>Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання</b>		
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Рік підготовки (курс)	1	
Семестр	2	
Начитка		
Лекційні заняття	30	
Практичні, семінарські заняття		
Лабораторні заняття	30	
Самостійна робота	60	
Іспит	8	
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання	4	

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Мета дисципліни:** надати майбутньому інженеру-магістру наукові засади та основи ефективного використання теоретичних знань і навичок з питань управління підприємствами технічного сервісу, формування і розуміння концептуальних основ логістики, теорії й практики розвитку цього напрямку та набуття навичок самостійної роботи, щодо засвоєння навчального матеріалу стосовно сучасних методів управління матеріальними та інформаційними потоками в сучасних умовах господарювання.

**Об'єктом вивчення** дисципліни “Управління та логістика сервісних підприємств” є: підприємства технічного сервісу, а предметом - закономірності та особливості організації процесу управління та логістики на підприємствах технічного сервісу для ефективного використання автотракторної техніки.

В результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

**знати:**

- сутність і функції процесу управління;
- поняття організаційна структура, тип організаційної структури, лінійна структура, функціональна структура, змішана структура, делегування, відповідальність;
- поняття підприємництво, функції підприємництва, виробництво, складові виробництва, персонал, грошові потоки;
- основні завдання функцій управління, навчитись аналізувати та систематизувати дані;
- основні види та особливості організації підприємств технічного сервісу та ремонту техніки;
- основні принципи логістичного підходу, концепцію та методологію логістики;
- особливості логістичного менеджменту та його місце в системі менеджменту сервісного підприємства;
- передумови створення та особливості функціонування логістичних систем;
- функціональні області логістики;
- технічне, організаційне, правове забезпечення логістичного підходу до управління сервісним підприємством з метою економії трудових, матеріальних, грошових та енергетичних ресурсів, підвищення ефективності управління на різних рівнях, забезпечення необхідної якості споживчих благ, тенденції розвитку глобальної логістики.

**вміти:**

- реалізовувати процес управління, навички виявляти зв'язок між складовими управління, будувати схему управління.
- формувати організаційну структуру підприємства;
- працювати в команді, розподіляти обов'язки між підлеглими;
- оперувати поняттями управління, менеджмент, виробниче підприємство, планування, стратегічне і поточне управління, координація, контроль,

маркетинг, інвестиції;

- раціонально поділяти роботу серед підлеглих, проводити об’єктивну оцінку результатів діяльності як своєї, так і підлеглих;
- стратегічно мислити, прогнозувати розвиток ситуацій;
- самостійно організовувати спільну діяльність підрозділів сервісного підприємства по ефективному просуванню продукції в ланцюзі «закупка сировини – виробництво продукції – розподіл – збут - споживання» на основі інтеграції і координації операцій і функцій;
- самостійно проектувати створення логістичної системи та визначати оптимальні параметри її функціонування;
- самостійно проводити правильний вибір постачальника та умов поставки, транспортних засобів та шляхів доставки, координувати процеси поставки з виробничими процесами, визначати раціональні рівні запасів та умови їх зберігання;
- самостійно управляти інформаційними та фінансовими потоками, узгоджувати їх з матеріальними потоками та потоками послуг.

### 3. Програма та структура навчальної дисципліни: “Управління та логістика сервісних підприємств”

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин													
	Денна форма							Заочна форма						
	тижні	усього	у тому числі					усього	у тому числі					
л			п	лаб	інд	с.р.	л		п	лаб	інд	с.р.		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Змістовий модуль 1. Планування та організація технічного сервісу техніки АПК в ринкових умовах господарювання.														
Тема 1. (ЛК-1). Управління підприємством технічного сервісу.	1		2				2							
Тема 2. (ЛР-1). Функції управління підприємством: планування, організація, мотивація, контролювання, регулювання.	1				2		2							
Тема 3. (ЛК-2). Організаційні структури управління підприємством	1		2				2							
Тема 4. (ЛР-2). Моделювання організаційної структури управління підприємством технічного сервісу.	1				2		2							
Тема 5. (ЛК-3). Планування як загальна функція управління.	1		2				2							
Тема 6. (ЛР -3). Планування робочих	1				2		2							

постів і поточкових ліній на підприємствах технічного сервісу. Організація праці на робочому місці.													
Тема 7. (ЛК-4). Методи і стилі управління підприємством технічного сервісу.	1		2					2					
Тема 8. (ЛР -4). Вибір і застосування методів та стилю управління підприємством технічного сервісу.						2		2					
Тема 9. (ЛК-5). Персонал підприємства, продуктивність і оплата праці.				2				2					
Тема 10. (ЛР -5). Приклади управління персоналом на підприємстві.						2		2					
Тема 11. (ЛК-6). Прийняття управлінських рішень.				2				2					
Тема 12. (ЛР-6). Особливості прийняття рішень в управлінні підприємством технічного сервісу.						2		2					
Тема 13. (ЛК-7). Організація виробничого процесу на підприємствах технічного сервісу.				2				2					
Тема 14. (ЛР-7). Устаткування та інструмент для робочих постів та дільниць підприємств технічного сервісу.						2		2					
Тема 15. (ЛР-8). Організація пересувних та мобільних засобів технічного обслуговування.						2		2					
Разом за змістовим модулем 1			14		16			30					
<b>Змістовий модуль 2. Логістичне управління сервісними підприємствами.</b>													
Тема 16. (ЛК-8). Логістика як наука про управління матеріальними потоками.				2				2					
Тема 17. (ЛР-9). Організація логістичного управління.						2		2					
Тема 18. (ЛК-9). Управління якістю				2				2					

сервісних підприємств.													
Тема 19. (ЛР-10). Логістичні системи і ланцюги.				2		2							
Тема 20. (ЛК-10). Виробнича логістика.			2			2							
Тема 21. (ЛР-11). Сервіс у сфері логістики запасних частин.				2		2							
Тема 22. (ЛК-11). Управління запасами підприємств технічного сервісу.			2			2							
Тема 23. (ЛР-12). Логістична організація складських процесів.				2		2							
Тема 24. (ЛК-12). Управління сервісом.	1		2			2							
Тема 25. (ЛР-13). Обґрунтування основних параметрів підприємства технічного сервісу (логістичних центрів, складів запасних частин та ремонтних матеріалів).					2	2							
Тема 26. (ЛК-13). Складська переробка продукції у логістичній системі.	1		2			2							
Тема 27. (ЛР-14). Логістичні підходи в обґрунтуванні потреби підприємства технічного сервісу в матеріалах.	1				2	2							
Тема 28. (ЛК-14). Процес перевезень у логістичній системі.	1		2			2							
Тема 29. (ЛР-15). Ефективність логістичної системи.	1				2	2							
Тема 30. (ЛК-15). Інформаційна логістика сервісних підприємств.	1		2			2							
Разом за змістовим модулем 2			16		14	30							
Усього годин			30		30	60							

#### 4. Темі лекційних занять

№ п/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна	заочна
1.	<b>ЛК 1.</b> Управління підприємствами технічного сервісу.	2	
2.	<b>ЛК 2.</b> Організаційні структури управління підприємством.	2	

3.	<b>ЛК 3.</b> Планування як загальна функція управління.	2	
4.	<b>ЛК 4.</b> Методи і стилі управління підприємством технічного сервісу.	2	
5.	<b>ЛК 5.</b> Персонал підприємства, продуктивність і оплата праці.	2	
6.	<b>ЛК 6.</b> Прийняття управлінських рішень.	2	
7.	<b>ЛК 7.</b> Організація виробничого процесу на підприємствах технічного сервісу.	2	
8.	<b>ЛК 8.</b> Логістика як наука про управління матеріальними потоками.	2	
9.	<b>ЛК 9.</b> Управління якістю сервісних підприємств.	2	
10.	<b>ЛК 10.</b> Виробнича логістика.	2	
11.	<b>ЛК 11.</b> Управління запасами підприємств технічного сервісу.	2	
12.	<b>ЛК 12.</b> Управління сервісом.	2	
13.	<b>ЛК 13.</b> Складська переробка продукції у логістичній системі.	2	
14.	<b>ЛК 14.</b> Процес перевезень у логістичній системі.	2	
15.	<b>ЛК 15.</b> Інформаційна логістика сервісних підприємств.	2	
	Всього	30	

### 5. Темі лабораторних занять

№ п/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна	заочна
1	<b>ЛР 1.</b> Функції управління підприємством: планування, організація, мотивація, контролювання, регулювання.	2	
2	<b>ЛР 2.</b> Моделювання організаційної структури управління підприємством технічного сервісу.	2	
3	<b>ЛР 3.</b> Організація праці на робочому місці. Планування робочих постів і потокових ліній на підприємствах технічного сервісу.	2	
4	<b>ЛР 4.</b> Вибір і застосування методів та стилю управління підприємством технічного сервісу.	2	
5	<b>ЛР 5.</b> Приклади управління персоналом на підприємстві.	2	
6	<b>ЛР 6.</b> Особливості прийняття рішень в управлінні підприємством технічного сервісу.	2	
7	<b>ЛР 7.</b> Устаткування та інструмент для робочих постів та дільниць підприємства технічного сервісу.	2	

8	<b>ЛР 8.</b> Організація пересувних та мобільних засобів технічного обслуговування.	2	
9	<b>ЛР 9.</b> Організація логістичного управління.	2	
10	<b>ЛР 10.</b> Логістичні системи і ланцюги.	2	
11	<b>ЛР 11</b> Сервіс у сфері логістики запасних частин.	2	
12	<b>ЛР 12.</b> Логістична організація складських процесів.	2	
13	<b>ЛР 13.</b> Обґрунтування основних параметрів підприємства технічного сервісу (логістичних центрів, складів запасних частин та ремонтних матеріалів).	2	
14	<b>ЛР 14.</b> Логістичні підходи в обґрунтуванні потреби підприємства технічного сервісу в матеріалах.	2	
15	<b>ЛР 15</b> Ефективність логістичної системи.	2	
	Всього	30	

## 6. Теми для самостійної роботи (60 год.)

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна	заочна
1	<b>СР 1.</b> Організаційна структура управління підприємством технічного сервісу. Основні напрямки удосконалення організаційної структури управління технічною службою та її оцінка.	4	
2	<b>СР 2.</b> Показники використання устаткування та їх інтенсифікація.	4	
3	<b>СР 3.</b> Умови праці та організація робочого місця на дільниці технічного обслуговування. Атестація робочих місць.	4	
4	<b>СР 4.</b> Методи оцінки якості технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів в АПК.	4	
5	<b>СР 5.</b> Організація пересувних та мобільних засобів технічного обслуговування.	4	
6	<b>СР 6.</b> Сучасні методи для зниження трудомісткості виконуваних робіт на дільницях.	4	
7	<b>СР 7.</b> Устаткування, обладнання та інструмент для робочих постів та дільниць підприємств технічного сервісу.	4	
8	<b>СР 8.</b> Контроль якості технічного обслуговування і ремонту на підприємствах технічного сервісу.	4	
9	<b>СР 9.</b> Охорона праці і навколишнього середовища на підприємствах технічного сервісу.	4	



10	<b>СР 10.</b> Походження терміну, сучасні визначення логістики. Передумови, причини та етапи становлення логістики. Мета і завдання логістики. Рівні формування логістики.	4	
11	<b>СР 11.</b> Організація логістичної діяльності. Основні логістичні функції та їх розподіл між різними службами підприємства. Інфраструктура логістичних процесів.	4	
12	<b>СР 12.</b> Логістичні процеси і логістична діяльність. Основні види логістичної діяльності: постачання та закупівлі, зовнішнє і внутрішнє транспортування, складування, контроль запасів, комплектування замовлень, вантажопереробка, управління фізичним розподілом, зворотна дистрибуція, вибір місця розміщення, комунікації.	4	
13	<b>СР 13.</b> Логістика і стратегічне планування. Поняття ланцюга поставок і роль та місце логістики в ланцюгу поставок. Зв'язок логістики з основними функціональними сферами бізнесу. Логістичні зв'язки підприємства. Види організаційних структур управління логістикою.	4	
14	<b>СР 14.</b> Роль складів на підприємствах технічного сервісу. Сучасні тенденції формування складської мережі підприємства. Типові логістичні рішення при оптимізації складської підсистеми.	4	
15	<b>СР 15.</b> Логістика як фактор підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Вплив логістики на дохідність активів підприємства.	4	
	Всього	60	

## **7. Контрольні питання, комплекти тестів для визначення рівня засвоєння знань студентів.**

1. Форми, види та засоби технічного контролю.
2. Види технічного обслуговування і ремонту автомобілів.
3. Нормативи технічного обслуговування і ремонту автомобілів.
4. Управління ремонтним виробництвом.
5. Принципи побудови організаційної структури управління технічною службою підприємства.
6. Комплексна система управління якістю технічного обслуговування.
7. Принципи організації виробничого процесу.
8. Порядок проектування автотранспортних підприємств.
9. Організаційні основи управління спеціальними технічними дільницями автотранспортного підприємства.
10. Операційна система і її зв'язок з стратегією розвитку підприємства. Динамічні та статичні системи.

11. Функціональні, технічні та архітектурні вимоги щодо приміщень автотранспортного підприємства.
12. Організація робіт основного та допоміжного виробничих підрозділів.
13. Сутність графічного методу планування роботи ремонтного транспортного підприємства.
14. Призначення і склад спеціалізованих ремонтних майстерень.
15. Системний підхід до управління виробництвом.
16. Ремонтні бази автопідприємств: призначення, склад, особливості функціонування.
17. Зберігання запасних частин, матеріалів та інструментів.
18. Особливості планування СТО.
19. Фінансування виробничої програми.
20. Принципи і режими призначення періоду виконання профілактичних робіт.
21. Генеральний план автотракторного підприємства.
22. Організаційні форми побудови технологічного процесу технічного обслуговування і ремонту автомобілів.
23. Вертикальні та горизонтальні структурні системи.
24. Ремонтні комплекси та станції технічного обслуговування.
25. Класифікація методів управління ремонтно-обслуговуючим виробництвом.
26. Методи технічного обслуговування і ремонту с.г. техніки.
27. Устаткування робочих постів і потокових ліній.
28. Загальні положення виробничої програми.
29. Етапи технологічного планування діяльності підприємства технічного сервісу.
30. Експлуатаційно-технічна документація.
31. Контроль рівня надійності елементів і агрегатів с.г. техніки.
32. Планово-запобіжна система технічного обслуговування.
33. Поточний технологічний процес прийняття автомобілів на технічне обслуговування і ремонт.
34. Операційна система і її зв'язок з стратегією розвитку підприємства. Динамічні та статичні системи.
35. Операційно-технологічна карта: призначення, характеристика змісту.
36. Організаційно-технічне забезпечення процесів відновлення працездатності с.г. техніки.
37. Форми організації виконання робіт з ремонту с.г. техніки.
38. Основні чинники, що визначають особливості організації технічного обслуговування та ремонту с.г. техніки.
39. Технологічне планування виробничих приміщень автотранспортних підприємств.
40. Організаційні форми побудови технологічного процесу технічного обслуговування і ремонту автомобілів.
41. Ремонтні комплекси та станції технічного обслуговування.
42. Технічне майно підприємств технічного сервісу.
43. Визначення мети та завдань автотранспортного підприємства.

44. Ступень використання виробничої потужності підприємства технічного сервісу і підрозділів.
45. Планово-запобіжна система технічного обслуговування.
46. Організаційні основи управління спеціальними технічними дільницями автотранспортного підприємства.
47. Управління виробничими запасами автотранспортного підприємства.
48. Особливості організації технічного обслуговування і ремонту автомобілів.
49. Виробнича програма виробничих підрозділів автотранспортного підприємства.
50. Нормативи технічного обслуговування і ремонту автомобілів.
51. Організаційні форми побудови технологічного процесу технічного обслуговування і ремонту автомобілів.
52. Організація технічного обслуговування і ремонту техніки.
53. Нормування різних видів робіт при ремонті автомобілів.
54. Контроль за якістю ремонту на сервісних підприємствах.
55. Операційна система і її зв'язок з стратегією розвитку підприємства. Динамічні та статичні системи.
56. Принципи системного підходу до управління виробництвом.
57. Тимчасові авторемонтні майстерні і пункти технічного обслуговування.
58. Розрахунок площ допоміжних приміщень автотранспортного підприємства.
59. Основні принципи організації виробничого процесу.
60. Нормування роботи в основному і допоміжному виробництві.
61. Комплексні форми організації виробництва при проведенні технічного обслуговування і ремонту с.г. техніки.
62. Організаційні основи управління спеціальними технічними дільницями автотранспортного підприємства.
63. Техніко-економічні показники виробничої діяльності автотранспортних підприємств.
64. Амортизація основного і допоміжного обладнання і приміщень автотранспортного підприємства.
65. Планово-запобіжна система технічного обслуговування.
66. Комплексна система управління якістю технічного обслуговування і ремонту.
67. Методи управління ремонтно-обслуговуючим виробництвом.
68. Основні параметри виробничого процесу.
69. Поняття та сутність логістики.
70. Класифікація логістичних потоків.
71. Загальні схеми взаємодії потоків.
72. Логістичні операції та функції з матеріальними, інформаційними та сервісними потоками.
73. Поняття матеріального потоку та параметри, що його характеризують.
74. Класифікація матеріальних потоків.
75. Інформаційні потоки та їх класифікація.
76. Критерії оптимального управління потоками.

77. Інтегровані логістичні потоки.
78. Логістична система, логістична ланка, логістичний цикл.
79. Основні логістичні концепції.
80. Концентрації інтегрованої логістики.
81. Виробничі, сервісні (комерційні), глобальні, локальні концепції.
82. Управлінські, функціональні, галузеві, територіальні, операційні, логістичні концепції.
83. Системний підхід у логістиці.
84. Кібернетичний підхід у логістиці.
85. Моделювання у логістиці.
86. Логістичні системи та принципи їх утворення.
87. Класифікація логістичних систем.
88. Мікро- та макрологістичні системи.
89. Логістичні мережі.
90. Системний аналіз як основний метод обґрунтування та прийняття логістичних рішень.
91. Оптимізація логістичних рішень.
92. Визначення потреби у матеріалах.
93. Обґрунтування розміру та інтервалу поставок.
94. Проблеми створення ланцюгів поставок.
95. Визначення методу закупок ресурсів.
96. Процес проектування логістичних систем концентрації ресурсів.
97. Логістична концепція організації виробництва.
98. Мета, завдання та функції виробничої логістики.
99. Логістична операція.
100. Мета та функції розподільчої логістики.
101. Логістичні канали та логістичні ланцюжки.
102. Вибір каналів розподілу.
103. Логістичні посередники в дистриб'юції, їх класифікація та функції.
104. Роль запасів у логістичній системі.
105. Види запасів.
106. Системи оптимального управління запасами.
107. Ризики утримання запасів.
108. Виробничі, перехідні, поточні, транспортні запаси.
109. Неліквідні, страхові (гарантійні) запаси засобів виробництва.
110. Види та функції складів в логістичній системі.
111. Вибір системи складування.
112. Різновиди складських будов і споруд.
113. Технічне оснащення складів.
114. Грузопотік і грузопереробка.
115. Мета, завдання та функції транспортної логістики.
116. Логістична оцінка видів транспорту.
117. Вибір оптимального способу транспортування.
118. Вибір оптимального перевізника.
119. Вибір логістичних посередників.

120. Оцінка надійності способу доставки.
121. Сучасні телекомунікаційні системи супроводження вантажних перевезень.
122. Класифікація вантажів.
123. Види транспорту.
124. Транспортна система.
125. Основні характеристики транспортної системи.
126. Вантажообіг, вантажопотік.
127. Маршрутизація.
128. Логістичні інформаційні системи.
129. Концепція інформаційної системи в логістиці.
130. Сучасні інформаційні технології в логістиці.
131. Штрих - кодування.
132. Електронний обмін даними (EDI).
133. Дистанційний доступ і комунікації.
134. Проектування інформаційних систем.
135. Структура технічного і робочого проектів.
136. Поняття логістичного сервісу.
137. Класифікація видів сервісу.
138. Моделювання та оптимізація рівня логістичного сервісу.
139. Тенденції розвитку гарантійного сервісу.
140. Структура служби сервісу.

<b>НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ</b>			
<b>ОС Магістр</b> Галузь знань: <b>13 - Механічна інженерія</b> Спеціальність: <b>133 – Галузеве машинобудування</b>	<b>Кафедра</b> <b>Надійності техніки</b>  2019-2020 навч. рік	<b>ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ</b> <b>БІЛЕТ № 1</b> з дисципліни <b>Управління та логістика</b> <b>сервісних підприємств</b>	<b>Затверджую</b> Зав. кафедри  _____ (підпис) доц. Новицький А.В. 2019 р.
<b>Екзаменаційні запитання</b>			
1. Що належить до керуючої і керованої системи управління?			
2. Що таке стиль управління і які види його бувають?			
<b>Тестові завдання різних типів</b>			
<b>Питання 1</b> Фундаментом школи „людських відносин” є ідея про те, що: а) для ефективного управління людьми необхідно розширювати спілкування між виконавцями і керівниками; б) продуктивність праці залежить від моральних та матеріальних стимулів; в) працю виконавців необхідно науково проектувати, нормувати та стандартизувати; г) головну увагу слід приділяти вирішенню соціальних проблем всіх працівників.			
<b>Питання 2</b> Продуктом праці менеджера є: а) товари і матеріальні послуги; б) управлінські рішення; в) наукові рішення;			

г) нематеріальні послуги.

**Питання 3**

Для ефективної праці робітників менеджер не повинен впливати на їх:

- а) смаки і вподобання;
- б) організацію праці;
- в) потреби;
- г) зарплату.

**Питання 4.**

Якість ТО і ремонту автомобілів це:

- 1. Сукупність властивостей обслужених або відновлених автомобілів, що визначають їхню придатність задовольняти потреби відповідно до призначення;
- 2. Реакція організму на зміни, що виникають у ньому при виконанні роботи;
- 3. Час виконання робіт по ТО на підйомнику;
- 4. Ділянка виробничої площі, яка призначена для розміщення автомобілів і має одне або кілька місць.

**Питання 5.**

Особі менеджера найбільш відповідають такі риси:

- а) консерватизм;
- б) новаторство;
- в) поміркованість;
- г) інертність.

**Питання 6.**

Що є об'єктом управління?

- а) технологія;
- б) люди;
- в) виробництво;
- г) збут.

**Питання 7.**

В чому полягає суть управління?

- а) управління – це особливий вид діяльності, що перетворює малоефективну працю у високоефективну;
- б) управління – це група людей, яка керує діяльністю підприємства;
- в) управління – це процес планування організації, мотивації та контролю, спрямованого на досягнення мети організації;
- г) управління – це особливий вид діяльності, який спрямований на отримання прибутку.

**Питання 8.**

Менеджери це:

- а) всі господарські працівники;
- б) інженерно-технічні робітники;
- в) керівники, які знають основи сучасного управління, володіють його методами і засобами;
- г) безпосередні виробники матеріальних благ.

**Питання 9.**

Конкурентоспроможність - це:

- а) висока якість продукту;
- б) низька ціна продукту;
- в) здатність продукту бути проданим серед аналогів;
- г) оптимальне співвідношення «ціна — якість».

**Питання 10.**

Політика розвитку послуг фірми - це:

- а) комплекс рішень щодо розробки та виведення послуг на ринок;
- б) план маркетингових дій, складений фірмою;
- в) дії, спрямовані на продаж послуг і товарів;
- г) час від виходу послуг на ринок до його зникнення з ринку.

## 8. Методи навчання.

Метод навчання — це взаємопов'язана діяльність викладача та студентів, спрямована на засвоєння системи знань, набуття умінь і навичок, їх виховання і загальний розвиток.

У вузькому значенні методи навчання використовуються наступні: 1) *пояснювально-ілюстративний* - викладач організує сприймання та усвідомлення студентами інформації, а вони в свою чергу здійснюють сприймання, осмислення і запам'ятовування її; 2) *репродуктивний* - викладач дає завдання, у процесі виконання якого учні здобувають уміння застосовувати знання за зразком; 3) *проблемного виконання* - викладач формулює проблему і вирішує її, тим часом студенти стежать за ходом творчого пошуку; 4) *частково-пошуковий* - викладач формулює проблему, поетапне вирішення якої здійснюють студенти під його керівництвом (при цьому відбувається поєднання репродуктивної та творчої діяльності); 5) *дослідницький* - викладач ставить перед студентами проблему, і ті вирішують її самостійно, висуваючи ідеї.

*Лекція* — інформативно-доказовий виклад великого за обсягом, складного за логічною побудовою навчального матеріалу.

Метод лекції передбачає ознайомлення студентів з її планом, що допомагає стежити за послідовністю викладу матеріалу. Важливо навчити студентів конспектувати зміст лекції, виділяючи в ній головне. Це розвиває пам'ять, сприйняття, волю, вміння слухати, увагу, культуру мови.

До методів навчання належать: ілюстрування, демонстрування, самостійне спостереження.

*Метод ілюстрування* — оснащення ілюстраціями статичної наочності, плакатів, малюнків, картин, карт, схем та ін.

*Метод демонстрування* — показ рухомих засобів наочності, приладів, дослідів, технічних установок тощо. У різних випадках студентам показують різноманітні об'єкти — реальних предметів (безпосередня наочність) та їх зображень. Використовують для безпосереднього пізнання дійсності,

поглиблення знань, формування вмінь і навичок. До них належать: вправи, лабораторні, практичні, графічні й дослідні роботи.

Ефективність використання методів навчання в сучасному ВНЗ значною мірою обумовлене наявністю матеріально-технічних засобів.

*Технічні засоби навчання* — обладнання й апаратура, що застосовуються в навчальному процесі з метою підвищення його ефективності (транспоранти, діапозитиви, діафільми, дидактичні матеріали).

## **9. Форми контролю:**

- контрольна робота;
- модульна контрольна робота;
- залік;
- **екзамен.**

Контроль знань і умінь студентів (поточний і підсумковий) з дисципліни здійснюють згідно з кредитно-модульною системою організації навчального процесу. Рейтинг студента із засвоєння дисципліни визначається за 100 бальною шкалою. Він складається з рейтингу з навчальної роботи, для оцінювання якої призначається 70 балів, і рейтингу з атестації (екзамену) – 30 балів.

Критерії оцінки рівня знань на лабораторних, семінарських та практичних заняттях. На лабораторних заняттях кожен студент з кожної теми виконує 11 індивідуальні завдання.

Рівень знань оцінюється: “відмінно” – студент дає вичерпні, обґрунтовані, теоретично і практично вірні відповіді не менш ніж на 90% запитань, рішення задач та лабораторні вправи вірні, демонструє знання підручників, посібників, інструкцій, проводить узагальнення і висновки, акуратно оформляє завдання, був присутній на лекціях, має конспект лекцій чи реферати з основних тем курсу; “добре” – коли студент володіє знаннями матеріалу, але допускає незначні помилки у формуванні термінів, категорій і розрахунків, проте за допомогою викладача швидко орієнтується і знаходить правильні відповіді, був присутній на лекціях, має конспект лекцій чи реферати з основних тем курсу;



“задовільно”– коли студент дає правильну відповідь не менше ніж на 60% питань, або на всі запитання дає недостатньо обґрунтовані, невичерпні відповіді, допускає грубі помилки, які виправляє за допомогою викладача. При цьому враховується наявність конспекту за темою завдань та самостійність; “незадовільно з можливістю повторного складання” – коли студент дає правильну відповідь не менше ніж на 35% питань, або на всі запитання дає необґрунтовані, невичерпні відповіді, допускає грубі помилки. Має неповний конспект лекцій.

Підсумкова (загальна оцінка) курсу навчальної дисципліни. Є сумою рейтингових оцінок (балів), одержаних за окремі оцінювані форми навчальної діяльності: поточне та підсумкове тестування рівня засвоєності теоретичного матеріалу під час аудиторних занять та самостійної роботи (модульний контроль); оцінка (бали) за виконання лабораторних досліджень. Підсумкова оцінка виставляється після повного вивчення навчальної дисципліни, яка виводиться як сума проміжних оцінок за змістовні модулі. Остаточна оцінка рівня знань складається з рейтингу з навчальної роботи, для оцінювання якої призначається 70 балів, і рейтингу з атестації (екзамену) – 30 балів.

**10. Розподіл балів, які отримують студенти.** Оцінювання студента відбувається згідно положенням «Про екзамени та заліки у НУБіП України» від 27.12.2020 р. протокол № 5 з табл. 1.

<b><i>Політика щодо дедлайнів та перескладання:</i></b>	Студент повинен здавати роботи в визначені викладачем терміни. Роботи, що здаються з порушенням термінів без поважних причин оцінюються на нижчу оцінку. Перескладання модулів відбувається із дозволу лектора за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний).
<b><i>Політика щодо академічної доброчесності:</i></b>	Списування під час контрольних робіт та екзаменів заборонені (в т. ч. із використанням мобільних девайсів). Курсові роботи, реферати повинні мати коректні текстові посилання на використану літературу
<b><i>Політика щодо відвідування:</i></b>	Студент зобов'язаний щодня відвідувати заняття всіх видів відповідно до встановленого розкладу, не запізнюватися, мати відповідний зовнішній вигляд. За об'єктивних причин

	(наприклад, хвороба, міжнародне стажування) навчання може відбуватись індивідуально (в он-лайн формі за погодженням із деканом факультету)
--	--

### ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ СТУДЕНТІВ

Рейтинг здобувача вищої освіти, бали	Оцінка національна за результати складання екзаменів заліків	
	екзаменів	заліків
90-100	відмінно	зараховано
74-89	добре	
60-73	задовільно	
0-59	незадовільно	не зараховано

Для визначення рейтингу студента (слухача) із засвоєння дисципліни РДИС (до 100 балів) одержаний рейтинг з атестації (до 30 балів) додається до рейтингу студента (слухача) з навчальної роботи РНР (до 70 балів):  $R_{\text{ДИС}} = R_{\text{НР}} + R_{\text{АТ}}$ .

#### 11. Методичне забезпечення:

- підручники та посібники;
- методичні вказівки для виконання лабораторних робіт;
- стенди, плакати;
- обладнання та різні пристосування.

1. Методичні вказівки до виконання лабораторної роботи: „Проектування та розрахунок складських приміщень підприємств технічного сервісу” / П.С. Попик, А.В. Новицький, З.В. Ружилю – К.: НУБіПУ, 2019. – 24 с.

2. Методичні вказівки для самостійної роботи студентів ОС «Магістр» з дисципліни „Управління підприємствами технічного сервісу” / А.І. Бойко, А.В. Новицький, П.С. Попик. – К.: НУБіПУ, 2017. – 13 с.

3. Методичні вказівки до виконання лабораторної роботи „Моделювання організаційної структури управління підприємством технічного сервісу” / А.І. Бойко, А.В. Новицький, П.С. Попик, Ю.А. Герасимчук. – К.: НУБіПУ, 2017. – 18 с.

4. Технологічні карти діагностування і технічного обслуговування тракторів. Практичний посібник / О.В. Козаченко, В.М. Блезнюк, С.П. Сорокін та ін. За ред. О.В. Козаченко. - Харків, ТОВ «ЕДЕНА», 2010. - 240 с.

5. Технологія технічного обслуговування сільськогосподарської техніки; навчальний посібник / Бабицький Л.Ф., Соболевський І.В., Абдулгасіс У.А., Москалевич В.Ю., Куклін В.О. - Сімферополь: «ДІАЙП», 2011. - 447 с.

6. Плакати з організації і проведення технічного обслуговування, перевірки, автотракторної техніки їх систем, агрегатів та вузлів.

7. Стенди і прилади для перевірки, обслуговування, перевірки, регулювання та випробування систем та механізмів тракторів, автомобілів, дорожніх та лісогосподарських машин та їх складових.

## 12. Література

- основна  
- додаткова  
інтернет джерела

### Рекомендована література

- 1) Марков О.Д. Автосервіс: організація роботи з клієнтурою. К.: BeeZone, 2003. – 350с.
- 2) *Канарчук В.Є.* Основи технічного обслуговування і ремонту автомобілів. Кн.1. Теоретичні основи. Технологія: Підручник.-К.: Вища школа., 1994.- 342 с.; Кн.2. Організація, планування і управління: Підручник. К.- Вища школа., 1994.- 383 с.
- 3) Курочкин А.С. Организации управления предприятием. Учебн. - К.: МАУП, 1996. - 133 с.
- 4) Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: підручник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005.-624с.

#### ***Інтерактивний комплекс навчально-методичного забезпечення дисципліни (УЛСП):***

- 1) Робоча та навчальна програми;
- 2) Інструктивно-методичні матеріали до семінарських, практичних та лабораторних занять:

1. Методичні вказівки до виконання лабораторної роботи: „Проектування та розрахунок складських приміщень підприємств технічного сервісу” / П.С. Попик, А.В. Новицький, З.В. Ружи́ло – К.: НУБіПУ, 2019. - 24 с.

2. Методичні вказівки для самостійної роботи студентів ОС «Магістр» з дисципліни „Управління підприємствами технічного сервісу” / А.І. Бойко, А.В. Новицький, П.С. Попик. – К.: НУБіПУ, 2017. - 13 с.

3. Методичні вказівки до виконання лабораторної роботи „Моделювання організаційної структури управління підприємством технічного сервісу” / А.І. Бойко, А.В. Новицький, П.С. Попик, Ю.А. Герасимчук – К.: НУБіПУ, 2017. - 18 с.

#### **Література в електронному вигляді:**

- опорний конспект лекцій та система презентацій в електронному вигляді  
<http://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=737>;

#### **Ілюстративні матеріали:**

- плакати з організації і проведення технічного обслуговування, перевірки, автотракторної техніки їх систем, агрегатів та вузлів.

- наглядні розрізи та макети тракторів, автомобілів та їх систем і складальних одиниць.

- стенди і прилади для перевірки, обслуговування, перевірки, регулювання та випробування систем та механізмів тракторів, автомобілів, дорожніх та лісогосподарських машин та їх складових.

### **Навчальна та довідкова література**

Література, яку можна використовувати під час підготовки до семінарських занять, контрольної роботи або до написання реферату, наведена в програмі курсу. Враховуючи, що сьомітне життя сьогодні досить динамічне, студентам рекомендується добирати додаткову літературу самостійно. Особливо це стосується законів та урядових постанов. Варто залучати поточні матеріали, опубліковані в журналах «Фінанси України», «Вопросы экономики», «Экономические науки», «Економіка України», а також у газетах «Урядовий кур'єр», «Галицькі контракти», «Діло», «Закон і бізнес», «Бізнес», «Финансовая Украина», «Деловая Украина», «Экономика и жизнь» та ін.

### **Основна**

1. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: підручник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005.- 624с.

2. Василенко В.О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент: Навч. посіб. / За ред. В. О. Василенка. - К.: ЦУЛ, 2003. - 532с.

3. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: Навч. посіб. - К: ЦУЛ, 2002. - 420 с.

4. Герасимчук Н.А. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : Навчальний посібник / Герасимчук Н.А., Мірзоева Т.В., Томашевська О.А. - К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2013. – 320 с.

5. Герасимчук Н.А. Організація виробництва: Навч.посібник / Герасимчук Н.А., Кондратюк О.І., Вікарчук О.І. - Вид-во ЖДУ ім. І.Франка, Житомир, 2009 - 244 с.

6. Економіка і організація аграрного сервісу / П.О.Мосіюк, О.В.Крисальний, В.А.Сердюк та ін.; За ред. П.О. Мосіюка. - К.: ІАЕУААН, 2001.- 501 с.

7. Організація підприємницької діяльності та бізнесу [Текст]: навч. посіб. для вищ. навч. закл. / В.К. Збарський та ін.; Акад. праці і соц. відносин, Федер. проф. спілок України. - К.: АПСВ, 2008. - 653 с.

8. Сахно Є.Ю. та ін. Менеджмент сервісу: теорія та практика Навчальний посібник. /Сахно Є.Ю., Дорош М.С., Ребенок А.В. - К.: Центр учбової літератури, 2010. - 328 с.

9. Сумець О.М. Основи операційного менеджменту: Підруч. для студ. економ, спец. / За ред. проф. О.Л. Яременка. – К.: ВД "Професіонал", 2004. - 416 с.

10. Технічний сервіс машин у тваринництві: Підручник / О.А. Науменко, В.Д. Войтюк, М.І. Денисенко та ін.; За ред. О.А. Науменка, В.Д. Войтюка. - Київ-Харків: НАУ (ХНТУСГ), 2007. - 555 с.

11. Новицький А.В. Організація сервісного виробництва. Навч. Посібник. / Новицький А.В., Карабиньош С.С., Ружио З.В. – К.: НУБіПУ, 2017.

– 212 с.

12. Логистика: Учебник / Под ред. Б.А. Аникина. - М.:ИНФРА-М, 2007. – 426 с.

13. Смиричинський В. В. Управління матеріально-технічними ресурсами: Навч. посібник. - К., 1996. – 212 с.

14. Крикавський Є.В., Чернописька Н.В. Логістичні системи: Навч. посібник. – Львів: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 264 с.

15. Алькема В. Г., Сумець О. М. Логістика. Теорія та практика. Навчальний посібник. - К: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. —272 с.

16. Даниленко А. С., Варченко О. М., Шубравська О. В. та ін. Логістика: теорія і практика: Навч. Посібник. – К.: «Хай-Тек Прес», 2010. – 408 с.

17. Смиричинський В.В. Логістика: навч.-метод. посіб. – Тернопіль: ТНЕУ, «Економічна думка», 2009. – 264 с.

18. Кігель В. Р. Оптимізація логістичних рішень: Навч. посібник. –К.: Університет економіки та права „КРОК”, 2007. – 136 с.

19. Посилкіна О.В., Сагайдак Р. В., Дороховський А. В. Виробнича логістика: Навч. посібник. – Харків: Вид-во НФаУ „Золоті сторінки”, 2007. – 232 с.

20. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І. Логістика: компендіум і практикум: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / - К.: Кондор, 2009. - 340с.

#### Додаткова

1. Головин С.Ф. Технический сервис транспортных машин и оборудования: учебное пособие / С.Ф. Головин. – М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2013. - 288 с.

2. Землянський Б.А. Эксплуатация тракторов, почвообрабатывающих и посевных машин: Справочник / Б.А. Землянский, И.А. Камбулов, Н.М. Беспамятнова и др. - М.: Росагроиздат, 1991. - 239 с.

3. Канарчук В.Є. Основи технічного обслуговування і ремонту автомобілів. Кн.1. Теоретичні основи. Технологія: Підручник.-К.: Вища школа., 1994.- 342 с.; Кн.2. Організація, планування і управління: Підручник. К.- Вища школа., 1994.- 383 с.

4. Козаченко О.В. Практикум з технічної експлуатації сільськогосподарської техніки: [Монографія / Козаченко О.В., Сичов І.П. та ін.]; За ред. О.В. Козаченко. - Харків: ХДТУСГ: Торнадо, 2001. - 374 с.

5. Коновалов А.И. Диагностируем на дельфине / А.И. Коновалов, О.Н. Лукьяненко; Луганск, 2006. – 100 с.

6. Лудченко О.А. Технічне обслуговування і ремонт автомобілів: організація і управління; підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О.А. Лудченко. - К: Знання-Прес, 2004. - 478 с.

7. Філіпшов А.З. Промислова екологія (транспорт). К.: Вища школа., 1995. – 82 с.

8. Ремонт машин / О.І.Сідащенко, О.А. Науменко, А.Я. Поліський та ін.;

За ред. О.І. Сідашенка – К.: Урожай, 1994.- 400 с.

9. Ремонт сільськогосподарської техніки. Довідник. За ред. О.І. Сідашенка. О.А. Науменка. - К.: Урожай, 1992. – 340 с.

10. Сідашенко О.І., Науменко О.А., Скобло Т.С., Ружи́ло З.В.. Ремонт машин та обладнання. Х.: «Міськдрук. 2010.- 332с.

11. Горяїнов О.М. Практика вантажних перевезень і логістики: Навч. посібник. - Х.: Вид-во Шейніної О.В., 2008. – 323 с.

12. Бакаєв О.О. Теоретичні засади логістики: Підручник / Бакаєв О.О., Кутах О.П., Пономаренко Л.А. – У 2-х томах. – II том. – К.: Фенікс, 2005. – 528 с.

13. Неруш Ю.М. Логістика: учеб. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 520 с.

14. Практикум по логистике: Учебное пособие. / Под ред. Б.А. Аникина. – М.:ИНФРА-М, 1999. – 270 с.

15. Харрісон Алан, Ван Хоук Ремко. Управління логістикою: Розробка стратегій логістичних операцій / Пер. з англ.; За наук. ред. О.Є.Міхейцева. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 368 с.

#### **Нормативні документи:**

1) ГОСТ 14.004-83. Технологическая подготовка производства. Термины и определения.

2) ГОСТ 14.206-83. Технологический контроль конструкторской документации.

3) ГОСТ 15.000-82. Система разработки и постановки продукции на производстве. Общие положения.

4) Європейські Правила № 49 ЄЕК ООН: EURO-1, EURO-2 і EURO-3, які регламентують питомі викиди оксиду вуглецю, вуглеводнів, оксидів азоту, твердих речовин.

#### **Інтернет ресурси**

##### ***Нормативна база:***

Закони України – <http://meta-ukraine.com/topics.asp?t=12>

Верховна Рада України – <http://www.rada.kiev.ua>

Міністерство освіти та науки України – <http://www.mon.gov.ua/>

Науково-методичні центри: Державна установа «Науково-методичний центр інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності вищих навчальних закладів «Агроосвіта» – <http://www.agroosvita.com/>

##### ***Адреси бібліотек:***

Бібліотечний світ України – [www.ukrlib-world.kiev.ua](http://www.ukrlib-world.kiev.ua)

Бібліотеки світу – <http://staffweb.library.van-derbilt.edu/breeding/>

Національна бібліотека України ім. Вернадського – <http://www.nbu.gov.ua/>

Наукова бібліотека НаУКМА – <http://www.ukma/kiev.ua/ukmalib>

Державна освітянська бібліотека України – <http://www.edu-ua.net/library/>

Український літературний журнал – <http://ukrlit.iscool.net/>

"Український Центр" - освітньо-інформаційний ресурс Бібліотека. Форум. Галерея. Блог. <http://www.ukrcenter.com>

Національна бібліотека України ім. В.І.Вернадського <http://www.nbu.gov.ua>

Обласна універсальна наукова бібліотека (м. Кіровоград) <http://library.kr.ua>

Науково-технічна бібліотека. Читальня on-line. <http://library.tu.edu.te.ua>

Публічна бібліотека ім. Лесі Українки.<http://lucl.lucl.kiev.ua>  
Бібліотека Тернопільського педуніверситету. <http://library.tspu.edu.ua>  
Тернопільська обласна наукова бібліотека <http://www.library.te.ua>  
Вінницька обласна наукова бібліотека <http://library.vinnitsa.com>  
Херсонська обласна універсальна наукова бібліотека ім. Олесь Гончара  
<http://www.lib.kherson.ua>

#### **Інтернет джерела**

[www.ILK.RU](http://www.ILK.RU) [www.loglink.com](http://www.loglink.com)  
<http://www.ukrlogistica.com.ua/>  
<http://translog.com.ua/>  
<http://www.uls.com.ua/>

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**  
дисципліни “**Управління та логістика сервісних підприємств**”  
для підготовки фахівців ОС «Магістр»

Галузь знань: 13 – Механічна інженерія

Спеціальність: 133 – Галузеве машинобудування

Спеціалізація: «Технічний сервіс машин та обладнання сільськогосподарського виробництва»

Факультет: конструювання та дизайну



Київ-2019 р.

## **Лекція 1-2-3. ПОНЯТТЯ ТА ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТЕХНІЧНОГО СЕРВІСУ. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА ТЕХНІЧНОГО СЕРВІСУ. УПРАВЛІНСЬКА СТРУКТУРА ПОБУДОВИ ПТС.**

1. Сутність і функції процесу управління.
2. Методи управління.
3. Організаційні структури управління підприємством.

### **1. СУТНІСТЬ І ФУНКЦІЇ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ**

З середини 1960-х в теорії менеджменту почав розвиватися системним підхід до управління підприємствами чи іншими організаціями, який характеризує організацію як комплекс взаємопов'язаних та взаємозалежних частин, організованих таким чином, що продукує єдине ціле.

Існують два головні види систем: закриті та відкриті. Закриті системи не зазнають впливу з боку зовнішнього середовища і не взаємодіють з ним. На противагу, відкриті системи динамічно взаємодіють зі своїм оточенням. До таких систем належить і підприємство, яке взаємодіє із зовнішнім середовищем і залежить від нього.

Задача управління - скоординувати діяльність підприємства з елементами зовнішнього оточення, а також роботу структурних підрозділів самого підприємства для досягнення його цілей.

**Управління підприємством** - діяльність, спрямована на координацію роботи структурних підрозділів підприємства і персоналу, забезпечення гармонійної взаємодії з елементами зовнішнього середовища для ефективного та продуктивного виконання роботи з метою досягнення визначеної мети підприємства. Схема процесу стратегічного управління наведена на рис. 1.

На початку ХХ століття французький вчений Генрі Файоль писав, що всі менеджери виконують п'ять функцій управління, які називають процесом менеджменту. Вони планують, організовують, віддають накази, координують і контролюють.

**Функція управління** - це будь-яка дія, що здійснюється в процесі управління і спрямована на зміну етану об'єкта управління відповідно до поставленої мети. Найвідоміші видання з менеджменту і досі виділяють подібні функції, ущільнивши їх до чотирьох.

Функції управління:

1. Планування.

Охоплює визначення цілей підприємства, окреслення загальної стратегії досягнення цих цілей та формування ієрархії планів для інтеграції і координації діяльності.

2. Організація.

Формується структура системи управління, визначаються завдання, які

необхідно виконати, здійснюється їх розподіл між особами-виконавцями, окреслюються повноваження працівників, ступінь їх відповідальності, розробляється процедура прийняття рішень.

### 3. Керівництво.

Здійснюється спрямування роботи підприємства і мотивація персоналу, добір

найефективнішого каналу комунікації, залагодження конфліктів.

### 4. Контроль.

Передбачається стеження за діяльністю роботи підприємства і персоналу з метою забезпечення неухильної реалізації планів.

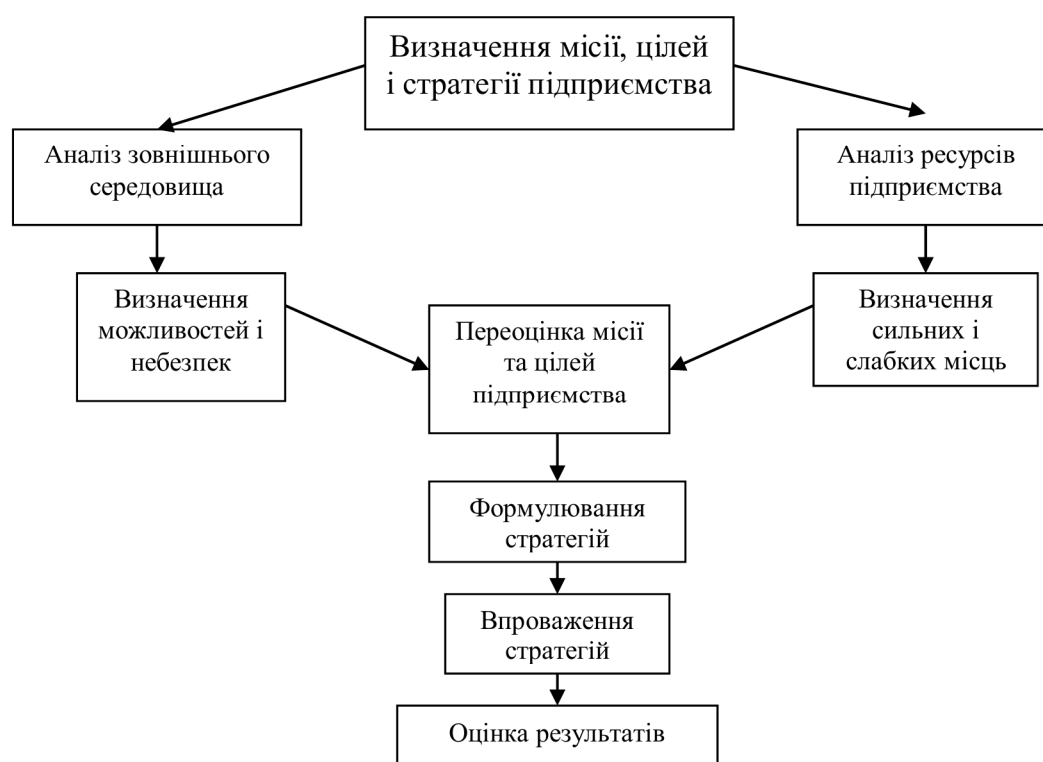


Рис. 1. Схема процесу стратегічного управління.

## 2. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

Методи управління підприємством - способи впливу на окремих працівників і трудовий колектив в цілому, а через них і на виробництво для досягнення мети діяльності підприємства.

Класифікація методів управління:

**1. Економічні** - методи, через які реалізуються матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах через використання товарно-грошових відносин. Передбачають опосередкований вплив на робітників через створення економічних умов, які сприяють ефективній праці.

Економічні методи управління впроваджуються на підприємстві шляхом створення матеріальних стимулів для ефективною роботи персоналу, розробки певних преміальних та інших заохочувальних систем. Економічні методи управління підприємствами з боку держави реалізуються через формування системи оподаткування, проголошення амортизаційної політики, регулювання

процесів оплати праці, фінансування, кредитування ціноутворення тощо.

**2. Соціально-психологічні** - методи, за допомогою яких реалізуються мотиви соціальної поведінки людини. Ці методи ґрунтуються на використанні факторів, спрямованих на управління соціально-психологічними процесами, що відбуваються в колективі, на здійснення впливу на них в напрямку досягнення мети діяльності підприємства. Конкретна реалізація соціально-психологічних методів відбувається через створення сприятливого психологічного клімату на підприємстві, сприянні прояву ініціативи персоналу, моральному заохоченні та суспільному визнанні.

**3. Адміністративні (організаційні)** - методи управління, які побудовані на мотивах примусового характеру і передбачають комплекс способів і прийомів впливу на персонал, що базується на використанні організаційних відносин і адміністративної влади керівництва.

Реалізуються адміністративні методи через формування структури управління підприємством та його підрозділами, підбір персоналу, визначення конкретних завдань працюючим через накази, проведення нарад тощо.

### **3. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Організаційна структура підприємства є засобом сприяння досягнення менеджерами своїх цілей. Оскільки цілі є похідними від загальної стратегії підприємства, тісний зв'язок стратегії та структури цілком логічний. Відповідно, організаційна структура має дотримуватися певної стратегії. І, якщо менеджери здійснюють вагомі зміни у своїй організаційній стратегії, вони мають модифікувати структуру задля пристосування до цієї зміни та її підтримання. Відповідно до організаційної структури підприємства розробляється структура управління.

Організаційна структура управління підприємством - форма системи управління, яка визначає склад, підпорядкованість та взаємодію її елементів, а саме, визначає необхідну кількість управлінського персоналу, здійснює його розподіл по підрозділах апарату управління, регламентує адміністративні, функціональні та інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління та підрозділами, встановлює права, обов'язки і відповідальність менеджерів тощо.

Зв'язки між елементами системи управління, які визначають відповідний тип організаційної системи управління підприємством, поділяють на:

- лінійні - виникають між підрозділами та керівниками різних рівнів управління і передбачають підпорядкованість одного керівника іншому;
- функціональні - характеризують взаємодію керівників, які виконують певні функції на різних рівнях управління, проте між ними не існує адміністративного підпорядкування;
- міжфункціональні - мають місце між підрозділами одного рівня управління.

Типи організаційних структур управління підприємством (в залежності від існуючих зв'язків між елементами системи управління):

## 1. Лінійна організаційна структура управління.

Між елементами цієї структури існують лише одноканальні взаємини (див. рис. 2.).

Підприємства починаються як організації з простою структурою. У плануванні організації відображається її власник у ролі президента з усіма службовцями, які безпосередньо йому підпорядковуються.

Проста (лінійна) структура визначається не наявністю, а відсутністю в ній якихось характеристик. Це корпоративна структура. Тут маємо низький рівень спеціалізації, нечисленні правила, якими керується діяльність, та централізацію повноважень у руках однієї особи - власника. Проста організація є "малоступеневою". Вона переважно складається з двох-трьох вертикальних рівнів та аморфної групи уповноважених службовців, які мають право централізовано приймати рішення. Проста структура найчастіше зустрічається у малому бізнесі, де менеджер і власник виступають в одній особі. Вона мобільна, потребує незначних витрат. Із зростанням розмірів підприємства процес прийняття рішень ускладнюється, проста структура втрачає переваги, оскільки обмеженість її можливостей призводить до переобтяження керівної верхівки.

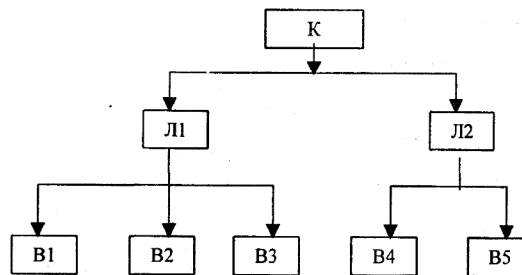


Рис. 2. Лінійна структура управління

*К*- генеральний керівник; *Л*- лінійний керівник; *В* – виконавець

Правила простої структури поступаються більш формалізованим правилам із зростанням обсягів виробництва або продажу, із збільшенням чисельності працівників та управлінського персоналу. В цьому випадку формуються нові рівні менеджменту для координування діяльності підприємства. З функціонального і товарного способів департаменталізації\* виросли дві найпопулярніші версії бюрократичного планування, які називають функціональною та дивізіональною структурами відповідно.

\*Функціональна департаменталізація - спосіб згрупування діяльності за здійснюваними функціями шляхом формування окремих функціональних відділів на підприємстві.

"Товарна департаменталізація - спосіб згрупування діяльності, який передбачає виділення менеджерів, що відповідають за ведення певної товарної лінії.

## 2. Функціональна організаційна структура управління.

Передбачає поділ функцій управління між окремими підрозділами апарату управління. При цьому кожний виробничий підрозділ одержує розпорядження одночасно від кількох керівників функціональних відділів. Функціональна

структура просто розширює функціональну орієнтацію, роблячи її панівною формою для підприємства. Сила функціональної структури полягає у перевагах, які дістаються від спеціалізації праці. Об'єднання подібних спеціальностей дає можливість заощадити витрати на масштабах, мінімізує дублювання функцій персоналу та устаткування і забезпечує службовцям комфорт і задоволення, оскільки дає їм змогу розмовляти туєю ж мовою, що й їхні колеги. Серед головних недоліків функціональної системи те, що в гонитві за функціональними цілями підприємство часто забуває про свої найголовніші інтереси. Цілковиту відповідальність можна покласти на якийсь один відділ, отже службовці окремих відділів ізолюються від інших і мало розуміються на обов'язках працівників інших відділів.

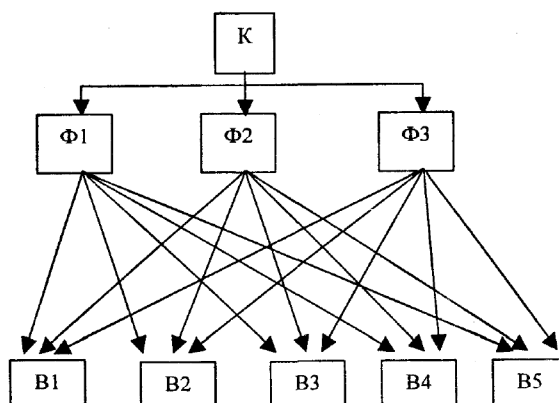


Рис. 3. Функціональна структура управління

*К*- генеральний керівник; *В* - виконавець; *Ф* - функціональний керівник

**3. Дивізіональна** організаційна структура управління - це структура, що складається із самодостатніх відділів або підрозділів. Спираючись на товарну департаменталізацію, кожний підрозділ загалом зберігає самостійність, за якою його менеджер відповідає за результативність і має цілковите право приймати стратегічні та поточні рішення.

За цією системою управління лише стратегічні функції управління централізовано на корпоративному рівні, а кожен виробничий підрозділ має власну розгалужену структуру управління, яка забезпечує автономне його функціонування.

Головна перевага дивізіональної структури та, що вона орієнтована на результати. Менеджери підрозділів цілковито відповідають за вироблену продукцію. До цього ж дивізіональна структура звільняє персонал центрального офісу від повсякденних виробничих деталей, а отже, вони можуть приділити увагу довготерміновому та стратегічному плануванню.

Головний недолік дивізіональної структури - дублювання діяльності та ресурсів. Наприклад, кожний підрозділ може мати відділ маркетингових досліджень. За відсутності самостійних підрозділів усі маркетингові дослідження підприємства можуть централізуватися й виконуватися коштом тих витрат, яких потребує дивізіоналізація. Отже, дублювання дивізіональною формою функцій збільшує витрати підприємства і зменшує ефективність.

#### 4. Лінійно-функціональна організаційна структура управління.

Передбачає розподіл повноважень і відповідальності за функціями управління й прийняття рішень по вертикалі. При цьому управління організоване за лінійною схемою, а функціональні підрозділи апарату управління допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання.

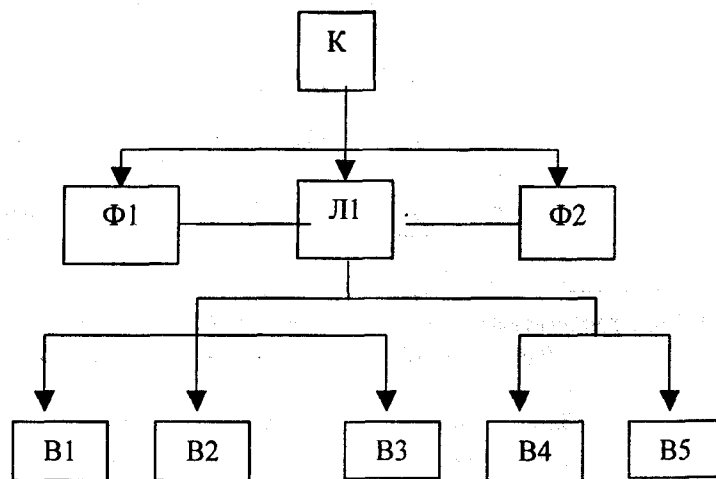


Рис. 4. Лінійно - функціональна структура управління

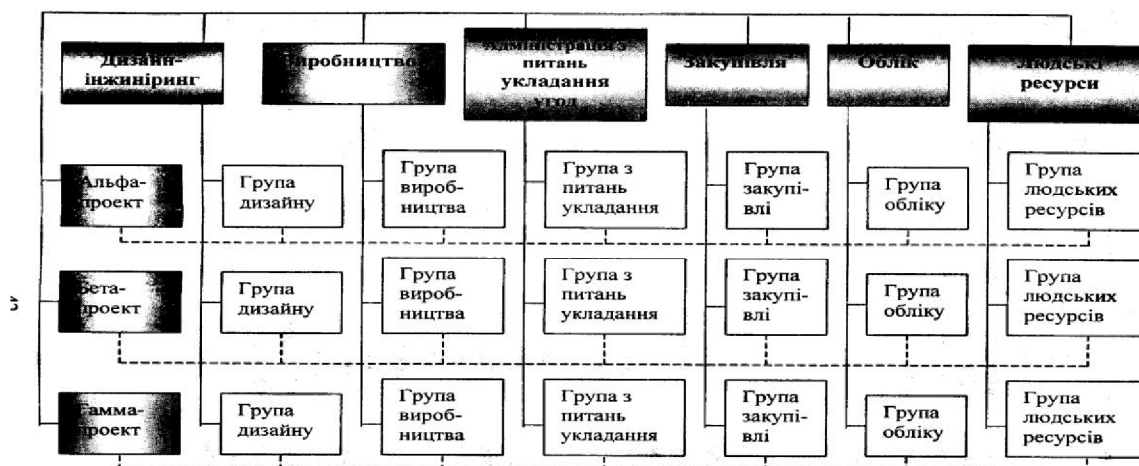
**5. Матрична** організаційна структура управління (див. рис. 5). Якщо функціональна структура пропонує переваги, які дістаються від спеціалізації, дивізійна структура більше зосереджується на результатах, однак втрачає від дублювання діяльності та ресурсів, то матрична структура поєднає переваги функціональної спеціалізації із зосередженістю та відповідальністю, які надає товарна департаменталізація. Поряд із лінійними керівниками підприємства і раціональним апаратом управління за умов впровадження матричної структури формують ще й тимчасові проектні групи.

Унікальна характеристика матриці - та, що службовці в цій структурі мають принаймні двох начальників: менеджера свого функціонального відділу та менеджера відділу продукції або керівника проекту. Останні здійснюють керівництво функціональними службовцями, які є частиною групи менеджера проекту, однак повноваження розподіляються між обома менеджерами. Менеджер проекту переважно здійснює керівництво службовцями групи проекту в тому, що стосується цілей проекту, проте рішення щодо просування по службі, рекомендованої зарплати і щорічних перегляд цих даних залишаються прерогативою менеджера функціонального відділу. Задля ефективної праці менеджер проекту і менеджер функціонального відділу мають регулярно спілкуватися й координувати вимоги до своїх спільних підлеглих.

Перевага матриці полягає насамперед в її здатності сприяти координації неоднорідного комплексу складних і взаємопов'язаних проектів та водночас дотримуватись економії, одержаної завдяки згрупуванню функціональних фахівців. Головні вади матриці - створювана нею плутанина та її схильність загострювати боротьбу за владу. Позбувшись послідовного керівництва, ви істотно поглиблюєте двозначність. Плутанину спричинює нерозуміння того, хто перед ким звітуватиме. Своєю чергою, така плутанина і двозначність

породжують боротьбу за владу.

Рис. 5. Матрична структура управління



## 6. Групова структура.

За умов використання групової структури підприємство складається з робочих груп або команд, які здійснюють його діяльність. Члени команди мають повноваження ухвалювати рішення, які позначатимуться на них, оскільки в такому робочому середовищі не буває чіткої послідовності керівництва.

## 7. Організація без кордонів.

Цей тип організації управління підприємством не обмежується рамками або категоріями, нав'язуваними традиційними структурами, він стирає історичні кордони навколо підприємства, посилюючи його залежність від зовнішнього середовища. Замість створення функціональних спеціальностей, зосереджених у відділах, які виконують окремі завдання, тут згруповують службовців для набуття певних базових знань. Організації без кордонів - це малоступеневі компанії, які намагаються усунути вертикальні, горизонтальні та міжорганізаційні бар'єри. Появі таких організацій, які можуть швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі і пристосовуватися до нього, сприяли глобалізація ринків і конкурентів, зміни в технології тощо.

## Органи управління підприємствами різних організаційно-правових форм

**Приватне підприємство.** Приватним підприємством може керувати або його власник (він - засновник), або найманий керівник (директор), якого призначає засновник. У статуті підприємства необхідно вказати порядок призначення директора, його повноваження, строк його обрання, а також відповідальність за можливі збитки, нанесені підприємству неправомірними діями. Керівник може призначити своїх заступників, повноваження яких теж мають бути зазначені в статуті підприємства.

### Акціонерне товариство

*Вищим органом* акціонерного товариства є загальні збори акціонерів. У зв'язку з цим у статуті товариства варто відобразити наступні питання:

компетенція загальних зборів акціонерів і перелік питань, що належать до виняткової компетенції загальних зборів;

порядок і періодичність скликання чергових і позачергових загальних зборів акціонерів, місце його проведення, а також підстави правочинності

загальних зборів;

порядок голосування на загальних зборах акціонерів; перелік питань, що вимагають більшості у 3/4 голосів акціонерів:

- а) зміна статутного фонду;
- в) прийняття рішення про припинення діяльності товариства;
- с) створення і припинення діяльності дочірніх підприємств, філій і представництв товариства.

Виконавчий орган акціонерного товариства, який також повинен бути обов'язково створений, здійснює керівництво поточною діяльністю товариства. В статуті має бути вказано: найменування виконавчого органу (правління або дирекція), його склад, порядок обрання, компетенція, повноваження голови виконавчого органу. До компетенції виконавчого органу належить вирішення всіх питань діяльності товариства, крім тих, які відповідно до статуту товариства належать до компетенції загальних зборів акціонерів і спостережної ради.

Спостережна рада акціонерного товариства - це орган, який представляє інтереси акціонерів у перерві між загальними зборами акціонерів і контролює діяльність виконавчого органу. Формування цього органу в акціонерних товариствах з числом акціонерів менше ніж 50 осіб не обов'язкове. Спостережна рада формується із числа акціонерів товариства. У статуті акціонерного товариства необхідно вказати порядок обрання спостережної ради, її компетенцію і порядок прийняття рішення.

Ревізійна комісія акціонерного товариства здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю акціонерного товариства. Товариство з обмеженою і додатковою відповідальністю Структура органів управління цих товариств багато в чому подібна з акціонерним товариством за винятком наявності спостережної ради. Вищим органом товариства з обмеженою і додатковою відповідальністю є збори учасників. Законом збори учасників наділяються майже тими самими повноваженнями, що й загальні збори акціонерів. Виконавчим орган у цих товариств може бути як колегіальний (дирекція), так і складатися з однієї особи - директора. Все, про що йшлося вище щодо органів управління акціонерного товариства, повинне бути в установчих документах і товариств з обмеженою і додатковою відповідальністю.

**Повне товариство.** У повному товаристві як таких органів управління не існує, а відповідно до Закону України "Про господарські товариства" передбачено ведення загальних справ за загальною згодою всіх учасників. Тому в установчому договорі повного товариства має бути прописаний порядок ведення загальних справ відповідно до норм цього Закону.

**Командитне товариство.** Особливість управління командитним товариством полягає в тому, що управляти ним можуть тільки учасники з повною відповідальністю в тому порядку, який визначають самі учасники. Якщо в командитному товаристві є тільки один учасник з повною відповідальністю, то він управляє товариством особисто.

**Лекція 6.**

**ПОНЯТІЙНИЙ АПАРАТ ЛОГІСТИКИ**



## План

1. Виникнення і розвиток логістики, визначення.
2. Характеристика логістичної системи.
3. Логістична мережа.

### **1. Виникнення і розвиток логістики, визначення.**

Більшість дослідників сходяться на тому, що семантика слова «логістика» походить з Древньої Греції, де воно позначало «рахункове мистецтво» або «мистецтво міркування, обчислення».

Логістика як наука і як інструмент бізнесу стала формуватися на початку 50-х років ХХ ст. у США. Еволюція логістики тісно пов'язана з історією і еволюцією ринкових відносин у розвинених капіталістичних країнах, причому сам термін «логістика» у бізнесі вкоренився і став повсюдно застосовуватися у світі лише з кінця 70-х років. Багато закордонних авторів користуються різними термінами, описуючи процеси, що відносяться до логістики.

У вітчизняній літературі зустрічаються назви, пов'язані з логістикою:

- 1) промислова (внутрішньовиробнича);
- 2) виробничо-комерційна;
- 3) комерційна;
- 4) закупівельна;
- 5) збутова;
- 6) транспортна;
- 7) розподільна;
- 8) підприємницька.

Логістика є відносно молодого наукою, що бурхливо розвивається. Багато питань, що відносяться до її понятійного апарату й термінології, постійно уточнюються і змінюються. Тому для усвідомлення сучасних особливостей

логістики доцільно простежити етапи її еволюції. Можна виділити 4 історичні етапи.

На сучасному етапі розвитку економіки немає єдиного визначення терміну «логістика», що отримав би загальне визнання. Тому в рамках даного курсу пропонується наступне визначення:

– це наука про керування матеріальними потоками й супутніми їм потокам (інформаційними, фінансовими, сервісними та ін.) у логістичній системі.

**Логістика** - інтегрована система активного управління матеріальними потоками на основі застосування сучасних інформаційних технологій і оптимізаційних економічних рішень, що розглядає в єдності матеріалопотоки між господарюючими суб'єктами та всередині них і спрямована на досягнення високих кінцевих результатів діяльності.

**Метою логістики** є забезпечення отримання (доставки) продукції (товару) споживачеві в потрібний час і місце при мінімально можливих сукупних витратах трудових, матеріальних, фінансових ресурсів.

Сучасний рівень розвитку цього напрямку людської діяльності привів до ширшого трактування поняття логістики, в якій об'єкт управління не обмежується матеріальним потоком. Сьогодні до логістики відносять управління людськими, енергетичними, фінансовими та іншими потоками, що мають місце в економічних системах. Загальніший підхід дозволяє розповсюдити область додатка логістичних принципів не лише на економічні системи.

Оскільки методологічною основою логістики є основні положення дослідження операцій, можна дати узагальнене визначення логістики як науки.

**Логістика** – наука про поточкові процеси цілеспрямованої людської діяльності. Іншими словами, областю додатка логістики є людська діяльність, спрямована на досягнення певної мети у будь-якій предметній області, яку можна представити у вигляді поточкових процесів.

Постачання матеріалів, сировини, готової продукції точно в термін сприятливо впливає на функціонування усієї економічної системи, дозволяє істотно скоротити матеріальні запаси і витрати по їх формуванню і змісту,

загальні витрати виробництва і звернення. Логістика, як і маркетинг, виходить з інтересів споживача.

Мета логістичної діяльності вважається досягнутою при виконанні шести умов:

- 1) потрібний товар (послуга, інформація, фінанси і т.д.);
- 2) необхідної якості;
- 3) у необхідній кількості доставлений;
- 4) в потрібний час;
- 5) в потрібне місце;
- 6) з мінімальними витратами.

**Об'єктом вивчення логістики** являються матеріальні і відповідні їм фінансові, інформаційні потоки, супроводжуючі виробничо-комерційну і інші види людської діяльності.

Оскільки логістичний підхід вимагає введення нового об'єкту вивчення (потіку), приведемо його визначення. Потік представляє собою систему переміщуваних об'єктів, безліч елементів, що сприймається як єдине ціле.

Потік характеризується наступними параметрами: початкова і кінцева точки, швидкість, час, траєкторія, довжина шляху, інтенсивність.

**Інтенсивність потоку** – кількість об'єктів потоку, що проходять через пункти в одиницю часу.

Логістика може мати справу з різноманітними потоками – матеріальними, транспортними, фінансовими, енергетичними, інформаційними, людськими. Найчастіше в логістиці доводиться оперувати з матеріальними потоками.

**Матеріальний потік** – сукупність вантажів, деталей, товарно-матеріальних цінностей, що розглядається в процесі додатка до неї ряду логістичних (транспортування, складування) і технологічних (механічна обробка, складання) операцій.

Матеріальний потік характеризується такими процесами, як транспортування, навантажувально-розвантажувальні операції, обробка продукції, складування і зберігання.

**Предметом вивчення логістики** є оптимізація матеріальних і відповідних їм фінансових, інформаційних потоків, супроводжуваних виробничо-комерційною діяльністю. Здійснюється системна оптимізація з позиції єдиного цілого, тобто мінімізації витрат в усій логістичній системі, а не в окремому блоці.

Логістична система включає такі укрупнені блоки, як постачання (закупівля) з транспортним забезпеченням (доставка продукції підприємствам), виробництво, збут продукції з транспортним забезпеченням (доставка продукції споживачам). Відповідно до цього виділяються наступні функціональні області логістики:

- логістика, пов'язана із заготівлею або закупівлею продукції (логістика закупівель, або заготівельна логістика);
- виробнича логістика;
- логістика, що спеціалізується на збуті, реалізації продукції (розподільча логістика).

**Виробнича логістика** - область логістики, що охоплює процеси руху матеріалопотоків усередині організації.

Термін комерційна логістика означає не лише сферу використання (комерційна діяльність по закупівлі сировини і матеріалів, збут готової продукції), але і прагматичну мету, що полягає в зниженні витрат, збільшенні прибутку, підвищенні конкурентоспроможності організації (фірми).

З точки зору обробки матеріального потоку можна виділити наступні області в логістиці: запаси, транспортування продукції, складування, складська обробка і інформаційне забезпечення матеріального потоку (табл. 1).

Таблиця 1

Основні завдання логістики, що вирішуються в різних областях

№ п/п	Область логістики	Основні завдання
1	Запаси	Планування, формування і утримання необхідних матеріальних запасів
2	Транспортування продукції	Вибір виду транспорту, транспортного засобу, планування і моніторинг доставки

		продукції
3	Складування і складська обробка	Вибір варіанту розміщення складу, управління складською переробкою, упаковка
4	Інформаційне забезпечення	Збір даних про рух матеріальних потоків

**Логістичний ланцюг** – сукупність логістичних ланок, через які проходить рух матеріального потоку, з виділенням наступних головних ланок:

- постачання матеріалів, сировини і напівфабрикатів;
- зберігання продукції і сировини;
- виробництво товарів;
- розподіл, включаючи відправку товарів із складу готової продукції аж до місця її споживання.

Можливість планування різних операцій і проведення аналізу рівнів елементів логістичної системи зумовила її розділення на **макрологістику**, **мезологістику** і **мікрологістику**.

**Макрологістика** – область логістики, що вирішує питання, пов'язані з аналізом ринку постачальників і споживачів, виробленням загальної концепції розподілу, розміщенням складів на полігоні обслуговування, вибором виду транспорту і транспортних засобів, організацією транспортного процесу, раціональних напрямів матеріальних потоків, пунктів постачання сировини, матеріалів і напівфабрикатів, з організацією пунктів доставки готової продукції, з вибором транзитного або складського способу руху товару.

**Мезологістика** – область логістики, що здійснює інтеграцію в одну систему декількох фірм одної галузі.

**Мікрологістика** – область логістики, що вирішує локальні питання у рамках окремих ланок і елементів логістики і здійснює управління матеріальними і інформаційними потоками на внутрішньовиробничому (внутрішньофірмовому) рівні. Прикладом може служити планування в межах підприємства різних логістичних операцій, таких, як навантажувально-розвантажувальні, транспортно-складські та ін. Мікрологістика забезпечує

операції по плануванню, підготовці, реалізації і контролю за процесами переміщення продукції усередині підприємств технічного сервісу.

До застосування логістичного підходу критерій оцінки ефективності в системі "Постачання – Виробництво – Перевезення" був таким, що цільова функція орієнтувалася на мінімум витрат в кожній з ланок:

$$L = \min \cdot Z_n + \min \cdot Z_v + \min \cdot Z_t,$$

де  $Z_n$ ,  $Z_v$ ,  $Z_t$  – витрати відповідно на постачання, виробництво, транспортування.

## **2. Характеристика логістичної системи.**

Одним з ключових понять, пов'язаних з логістикою є логістична система.

**Логістична система (ЛС)** (Logistical system) – адаптивна система зі зворотним зв'язком, що виконує ті або інші логістичні функції й логістичні операції, складається, як правило, з декількох підсистем.

**Логістична операція (ЛО)** (елементарна логістична активність – ordinary logistical activity) – відособлена сукупність дій, спрямованих на перетворення логістичних потоків (складування, транспортування й т.д.).

**Логістична функція (ЛФ)** (комплексна логістична активність – complex logistical activity) – укрупнена група логістичних операцій, спрямованих на реалізацію цілей ЛС (постачання, виробництво, збут).

Як логістичну систему можна розглядати промислове підприємство, територіально-виробничий комплекс, комерційне підприємство і т.ін.

Структура логістичної системи в загальному вигляді містить у собі:

1) Логістична мережа.

2) Логістичні потоки:

- матеріальні потоки;
- інформаційні потоки;
- фінансові потоки;
- потоки послуг та ін.

### 3) Логістичний менеджмент:

- вищий рівень;
- середній рівень;
- нижчий рівень.

### 4) Підсистеми забезпечення:

- кадрове забезпечення.

Основними логістичними потоками є:

1) **матеріальні потоки** – це сукупність товарно-матеріальних цінностей, які розглядаються у процесі прикладення до них різних логістичних операцій і віднесені до часового інтервалу;

2) **інформаційні потоки** – це сукупність циркулюючих усередині логістичної системи повідомлень, необхідних для управління логістичними операціями;

3) **фінансові потоки** – це рух фінансових коштів усередині логістичної системи, спрямований на досягнення ефективного руху матеріальних потоків;

4) **потоки послуг** – це особливий вид діяльності, що задовольняє суспільні й особисті потреби (транспортні послуги, оптово-роздрібні, консультативні, інформаційні й т.д.).

## 3. Логістична мережа.

Логістична мережа є складовою частиною логістичної системи, від характеристик якої багато в чому залежить функціонування системи.

Логістична мережа (logistical network) – повна множина ланок ЛС, взаємозалежних між собою по матеріальним і супутнім їм інформаційним і фінансовим потокам досліджуваної ЛС (рис. 2).



Рис. 2 – Структурна схема логістичної мережі.

Ланка логістичної системи (ЛЛС) – деякий економічний і (або) функціонально відособлений об'єкт, що не підлягає подальшій декомпозиції в рамках поставленого завдання аналізу або побудови ЛС (виконуючий свою локальну мету, пов'язану з певною ЛФ і ЛО). Кожна реальна ланка логістичної системи має свої особливості. До їхнього числа можна віднести:

- 1) різна форма власності й організаційно-правова форма;
- 2) розходження в характері й цілях функціонування (можливо не збіг локальних критеріїв оптимізації із глобальними цілями ЛС);
- 3) залежність результатів діяльності від великої кількості зовнішніх факторів і суміжних ланок;
- 4) різна потужність, концентрація, використовуване технологічне устаткування, споживані ресурси;
- 5) розосередженість технічних засобів і трудових ресурсів на великій території.
- 6) екстериторіальність і висока мобільність засобів транспорту й інше.

Як ЛЛС можуть виступати підприємства-постачальники матеріальних ресурсів (МР), виробничі підприємства і їхні підрозділи, збутові, торговельні, посередницькі підприємства і їхні підрозділи, транспортні й експедиційні підприємства, біржі, банки та інші фінансові установи, підприємства інформаційно-комп'ютерного сервісу й зв'язку та ін.



**Провідні мережі** – це комунікації, що дозволяють проводити в рамках логістичної системи матеріальні й супутні їм потоки. Розрізняють *транспортні й інформаційні* мережі.

**Інформаційна мережа** – це сукупність комп'ютерних і програмних засобів, об'єднаних загальним інформаційним простором і відповідними людськими ресурсами для обробки інформаційних потоків.

**Транспортна мережа** – це сукупність транспортних зв'язків, об'єднаних загальною територією і забезпечених технічними й організаційними засобами для обробки транспортних потоків.

**Логістичний ланцюг (ЛЛ)** (logistical chain, supply chain) – лінійно впорядкована множина ланок ЛС (виробників, дистриб'ютерів, складів загального користування й т.д.), що здійснюють ЛО по доведенню матеріального потоку:

- 1) від однієї ЛС до іншої (у випадку виробничого споживання);
- 2) до кінцевого споживача.

**Логістичний канал (ЛК)** (logistical channel) – упорядкована множина ланок ЛС, що включає в себе всі ЛЛ або їхні ділянки, які проводять матеріальні потоки від постачальників матеріальних ресурсів до її кінцевих споживачів.